



## **Mediação Laboral no Brasil – do Paternalismo ao Consenso**

**IVONE HIROMI TAKAHASHI SARAIVA**

*Economista, pós-graduada em Planejamento Global no ILPES/CEPAL (Santiago do Chile), com MBA Executivo e MBA de Marketing no COPPEAD/UFRJ e formação em Coaching, Mediação, Arbitragem e Negociação Empresarial – Theory and Tools of the Harvard Negotiation Project pela Harvard Faculty Club, (Cambridge – MA-EUA).*

### **RESUMO**

A lei trabalhista de número 5.432/43, promulgada em 1943, mais conhecida como CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, foi alterada parcialmente em julho de 2017, quando teve a sua primeira reforma feita pela Lei 13.467 de 13.07.17. Essa nova lei trouxe grandes modificações nas relações trabalhistas, particularmente com a introdução do princípio da vontade das partes. Com base nesse princípio, as relações deixaram de ser fortemente tuteladas pelo Estado e passaram a ser baseadas no consenso entre empregado e empregador, criando um ambiente propício à mediação nas relações de trabalho. Recentemente, a Lei 13.874/19, conhecida como a Lei de Simplificação Econômica, reforçou a autonomia das empresas e a possibilidade de utilização da mediação no campo trabalhista. Procura-se no presente artigo identificar e analisar os desafios que estarão presentes no caminho em direção à maior adoção da mediação neste contexto.

### **ABSTRACT**

The Labor Law No. 5,432/43, promulgated in 1943, better known as CLT – Consolidation of Labor Laws, was partially altered in July 2017, when it was first reformed by Law 13,467 of July 13, 2017. This new law brought major changes in labor relations, particularly with the introduction of the principle of the will of the parties. Based on this principle, relations are no longer strongly protected by the state and are based on consensus between employee and employer, creating an environment conducive to mediation in labor relations. Recently, Law 13,874/19 known as the Economic Simplification Law reinforced the autonomy of companies and the possibility of using mediation in the labor field. This article seeks to identify and analyze the challenges that will be present on the path to greater adoption of mediation in this context.

## SUMÁRIO

I – Introdução; II – Um breve comentário sobre o uso da mediação em outros países; III – Transformação da legislação trabalhista: do paternalismo ao consenso; III.1: O cenário existente durante a vigência da CLT – Lei 5432/45; III.2: Lei 13.467/17 (nova legislação trabalhista); III.3: Algumas jurisprudências definidas; III.4: Lei 13.874/19 (Lei da Liberdade Econômica) e outros avanços; IV – Promoção da mediação no ambiente trabalhista; IV.1: Práticas que vêm sendo adotadas; IV.2: Segurança jurídica aos acordos de mediação trabalhistas; IV.3: Desafios dos diversos atores na mediação; V – Considerações finais e sugestões.

### I – Introdução

1. O presente artigo irá abordar, em cada um dos seus capítulos, os seguintes assuntos:

- a) Capítulo II – Um breve comentário sobre o uso da mediação em outros países: algumas diferenças na prática da mediação.
- b) Capítulo III – Transformação da legislação trabalhista: do paternalismo ao consenso: cenário existente durante a vigência da Lei 5.432/43 (Consolidação das Leis do Trabalho-CLT), a nova Lei Trabalhista 13.467/17 e seus principais princípios, algumas importantes jurisprudências definidas até o presente momento e a Lei 13.874/19 (Lei da Liberdade Econômica), que afeta também as relações trabalhistas.
- c) Capítulo IV – Promoção da mediação no ambiente trabalhista: as práticas de mediação trabalhista que vêm sendo adotadas, a segurança jurídica aos acordos feitos na mediação e os desafios dos atores da mediação;
- d) Capítulo V – Considerações finais e sugestões.

Importante ressaltar que a metodologia utilizada no presente artigo se baseou na abordagem analítica e dedutiva, no método de procedimento histórico e comparado e nas técnicas de pesquisa bibliográfica, jurisprudencial e documental.

### II – Um breve comentário sobre o uso da mediação em outros países

O uso do instituto da mediação, como uma das formas não judicializadas de resolução de conflitos, vem crescendo de modo diverso em diferentes países. Na Itália, no Reino Unido, na Holanda, na Dinamarca, na Argentina e agora na Turquia, a prática já é bastante disseminada.

Já em outros países, como nos EUA e no Canadá, o crescimento vem sendo mais vagaroso, porém contínuo<sup>1</sup>, particularmente para os conflitos empresariais, comerciais, de consumo e trabalho, e avançando para outras áreas como: finanças corporativas, meio ambiente, propriedade intelectual e *real estate*.

---

<sup>1</sup> STIPANOWICH, Thomas; LAMARE, J. Ryan, Living with 'ADR': Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations (2013). **19 Harvard Negotiation Law Review 1**; Pepperdine University Legal Studies Research Paper No. 2013/16, p. 3-30. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2221471>, acessado em: 06/11/2019.

A crescente adoção da mediação decorre das suas características de confidencialidade, menor formalismo, flexibilidade e controle do processo, que acabam tornando a solução de conflitos pela mediação menos dispendiosa, mais rápida e com riscos controlados. Em países como Itália e Argentina, em áreas diferentes, o avanço da mediação tem sido também resultado de políticas públicas<sup>2</sup>, que a inseriram nos contratos como um passo obrigatório antes da judicialização dos conflitos, conhecida como cláusula *opt-out*. (implica que as partes tenham que formalmente optar pelo não uso da mediação)

Por outro lado, um artigo professor Thomas J. Stipanowich<sup>3</sup> sugere que a mais lenta disseminação da mediação advém do ainda desconhecimento de juízes e advogados em relação a esse instituto e, conseqüentemente, da eficácia do método, além do receio de perder espaço no âmbito dos conflitos, particularmente para não advogados, já que outros profissionais (não advogados) podem ser mediadores.

As vantagens do uso da mediação, tornando-se amplamente conhecidas, poderão gradativamente contribuir para que as dificuldades listadas pelo professor Stipanowich, citadas no parágrafo anterior, sejam mitigadas, fazendo com que a mediação realmente possa ser utilizada amplamente por todos os setores da economia.

### **III – Transformação da legislação trabalhista: do paternalismo ao consenso**

#### **III.1: O cenário existente durante a vigência da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho**

No caso brasileiro, a mediação tem avançado de forma mais lenta, talvez pelas mesmas razões sugeridas pelo artigo do professor Stipanowich, acima citado. Por outro lado, o fato de na Constituição Brasileira estar expressamente citado que todo cidadão tem direito à Justiça e com acesso ao benefício da justiça gratuita provida pelo Estado leva muitas vezes as pessoas a usar o Judiciário de uma maneira menos responsável, fazendo com que no Brasil a quantidade de ações judiciais atinja montantes inusitados.

Essa intensa judicialização afeta todos os tipos de conflito em qualquer área do Direito, congestionando o aparato judicial do País nos seus 5 segmentos: estadual, federal, eleitoral, militar e trabalhista e ainda nos 4 tribunais superiores.

Estatísticas do Poder Judiciário constantes do relatório *Justiça em Números – 2018*<sup>4</sup>, que traz dados referentes ao ano de 2017, mostram que em 31.12.2017 havia um grande congestionamento de ações em cada segmento acima citado, medido pela Taxa de Congestionamento<sup>5</sup>, que, para a Justiça como um todo,

---

<sup>2</sup> DE PALO, Giuseppe. **O “Paradoxo da Mediação na UE” ao Longo dos Últimos Dez Anos. Quando uma Diretiva da UE Precisa Ser Mais... Diretiva.** Relatório por solicitação da Comissão JURI. União Europeia, 2018, p. 1-2. Disponível em <http://br.icfml.org/wp-content/uploads/2018/12/O-Paradoxo-da-Mediac%CC%A7a%CC%83o-na-UE-ao-Longo-dos-U%CC%81ltimos-Dez-Anos-.pdf>, acessado em: 06/11/2019.

<sup>3</sup> STIPANOWICH, Thomas J. The International Evolution of Mediation: A Call for Dialogue and Deliberation. **46 Victoria University of Wellington Law Review** 1191 (2015). Pepperdine University Legal Studies Research Paper No. 2016/1. Disponível em [https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2712457](https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2712457), acessado em: 06/11/2019.

<sup>4</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números – 2018, ano-base 2017.** Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>, acessado em 06/11/2019.

<sup>5</sup> Corresponde ao percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação aos que tramitaram (soma dos pendentes e baixados).

atingiu 72% e mostrou 29,1 milhões de casos novos, 31,9 milhões de casos baixados e 80,1 milhões de casos pendentes.

No caso específico da área trabalhista, a CLT, durante a sua vigência, tutelou de maneira extensa e detalhada a relação trabalhista, contribuindo para a grande judicialização nessa área<sup>6</sup>.

Quando a CLT entrou em vigor, a maioria da população era rural (cerca de 70%) com menor instrução e menor capacidade de articulação coletiva para reivindicar os respectivos direitos<sup>7</sup>.

Essa realidade levou à criação de uma legislação paternalista, que olhava o trabalhador como hipossuficiente. Pela mesma razão, o Estado mantinha controle sobre a forma de representação desse trabalhador<sup>8</sup>, estabelecendo uma política sindical com garantia de recursos (contribuição sindical compulsória e sem maior controle pelo governo e pelos trabalhadores) e de representação (monopólio de representação em razão de território, que não poderia ser inferior a um município e nem superior a um Estado da Federação, e por similaridade de função e atividade econômica), o que provocou o surgimento de sindicatos que, em muitos casos, defendiam mais os interesses dos grupos de elite que os controlavam do que necessariamente os trabalhadores a eles vinculados.

Através de reivindicações que nem sempre eram fundamentadas em princípios éticos, morais e fáticos, e muitas vezes com o conluio de advogados aéticos, eram impetradas ações trabalhistas de altos valores que, caso não fossem reconhecidos, não implicavam qualquer consequência para o reclamante, mas, sim, um ônus para o Estado, que tinha que aumentar cada vez mais a sua estrutura para atender ao crescente número de ações trabalhistas.

Na Justiça do Trabalho<sup>9</sup>, em 2017, a Taxa de Congestionamento atingiu um percentual 55,2% e mostrou 4,3 milhões de casos novos, 4,5 milhões de casos baixados e 5,5 milhões de casos pendentes. As principais demandas trabalhistas foram:

- a) Rescisão de contrato de trabalho/verbas rescisórias (71,1%);
- b) Responsabilidade civil do empregador/indenização por dano moral (10,1%);
- c) Remuneração, verbas indenizatórias e benefícios/salário e diferenças salariais (7,7%);
- d) Rescisão do contrato de trabalho/seguro-desemprego (6,5%) e;
- e) Remuneração, verbas indenizatórias e benefícios/adicional (4,6%).

### III.2: Lei 13.467/17 – a nova lei trabalhista

Em 13.07.17, a promulgação da Lei 13.467 deu nova substância à legislação trabalhista, modernizando-a e adaptando-a à atual realidade da força de trabalho, que é 80% urbana e tem grande acesso

---

<sup>6</sup> DL 5452/43, CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, com 992 artigos, que, somados com as outras leis, que detalharam outros aspectos da CLT, promulgadas até 2011, somam 1.098 artigos.

<sup>7</sup> MARTINS, José Celso. Direito do Trabalho – Direito Individual ou Coletivo? **JTB. Jornal Trabalhista Consulex**, v. 01, p. 04-07, 2013.

<sup>8</sup> CLT, artigos 514-625.

<sup>9</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números – 2018, ano-base 2017**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>, acessado em 06/11/2019.

à informação. Trouxe, assim, diversos avanços para as relações trabalhistas e grande oportunidade de inserção da mediação, tendo como subproduto a redução do volume de processos interpostos na área trabalhista, com destaque para:

- a) Admissão de realização de acordos entre trabalhador e empregador em inúmeros assuntos<sup>10</sup>, sendo os principais a convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho, que têm prevalência sobre a Lei, e a possibilidade de pactuação livre sobre a jornada de trabalho, respeitando os limites constitucionais;
- b) Homologação de acordos. A nova lei prevê a possibilidade de acordos extrajudiciais serem levados à homologação do Juiz Trabalhista, mitigando o risco de posterior judicialização.
- c) Criação dos honorários de sucumbência<sup>11</sup> no caso de demandas judiciais, que podem variar de 5% a 15% do valor da sentença, podendo o Juiz arbitrar honorários de sucumbência recíproca, que tornam o custo judicial bastante oneroso para o empregado.
- d) Mudanças no imposto sindical. O imposto, que corresponde hoje a um dia de trabalho para qualquer trabalhador, deixa de ser compulsório, obrigando os sindicatos a um trabalho mais eficaz e responsável<sup>12</sup>.
- e) A nova legislação garante a existência, nas empresas com mais de 200 empregados, de comissões de representantes dos empregados. Estas têm a atribuição de promover no ambiente de trabalho o diálogo e o entendimento direto com os empregadores, prevenindo conflitos ou buscando juntos soluções para os conflitos decorrentes das relações de trabalho de forma rápida e eficaz, visando à efetiva aplicação das normas legais e contratuais e ao reforço da representatividade dos empregados.
- f) Mudança nos benefícios da justiça gratuita. Antes da nova lei era suficiente apenas que o trabalhador apresentasse uma declaração alegando que não tinha como pagar os custos da ação. Com isto, era eximido de arcar com os custos da ação, inclusive das perícias, sempre presentes nessas ações. Hoje, esse benefício, sem comprovação de hipossuficiência, está restrito aos que ganham até 40% do teto do INSS, isto é até o valor de R\$ 2.335,78.
- g) Danos morais. No caso de ações por danos morais, agora há limite para a proposição de valores. A indenização por ofensas graves cometidas pelo empregador ou no ambiente de trabalho deverá ser no máximo 50 vezes o último salário contratual do trabalhador. Por outro lado, as empresas também ganharam o direito de serem indenizadas por ofensas dos trabalhadores, sendo a base de cálculo também o salário recebido pelo empregado.

Como consequência dessas medidas e outras promulgadas por essa Lei, houve uma grande redução das demandas trabalhista em quantidade e valor, tornando as ações mais responsáveis.

As estatísticas de dezembro de 2018 mostram que a quantidade de novas ações na Justiça do Trabalho caiu 36%. Em agosto de 2018, o número de processos aguardando julgamento havia caído dos já citados 5,5 milhões de casos pendentes para 1,9 milhão.

---

<sup>10</sup> Artigo 611-A e B e artigo 444, parágrafo único.

<sup>11</sup> Honorários que são pagos pela parte perdedora da ação. (Esses honorários já existiam para qualquer tipo de ação, à exceção da Lei Trabalhista, artigo 791-A).

<sup>12</sup> Artigos 579 a 587.

O princípio da vontade das partes, presente em diversos artigos da citada lei, vem incentivando o uso crescente de instrumentos de resolução de conflitos não judiciais como a arbitragem<sup>13</sup>, bem como a mediação e a conciliação, para temas envolvendo conflitos intraorganizacionais, dissídios coletivos, assédio, horas trabalhadas, entre outros.

### III.3: Análise jurisprudencial

Os julgamentos gradativos das novas ações trabalhistas à luz da Lei 13.467, de 13.07.17, têm criado uma jurisprudência que vem trazendo esclarecimentos importantes sobre a citada Lei, dando maior segurança jurídica, como, por exemplo:

- a) Trabalho intermitente: esses contratos permitem uma prestação de serviços em períodos alternados e o trabalhador é remunerado de maneira proporcional somente pelo período trabalhado. Esse tipo de serviço deve ser registrado em carteira e há direitos trabalhistas previstos, como 13º salário, férias proporcionais e depósito de FGTS. Para o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o trabalho intermitente assegura os direitos básicos aos trabalhadores que se encontram na informalidade, vivendo de “bicos”, sem carteira assinada e sem garantias de direitos trabalhistas, além de combater o desemprego. Não geram precarização, mas segurança jurídica a trabalhadores e empregados, com regras claras que estimulam a criação de postos de trabalho. Em agosto de 2017, o TST validou o contrato intermitente, considerando que se trata de modalidade inserida pela Lei Trabalhista e, portanto, perfeitamente válida. A Lei ainda prevê que este tipo de contrato pode ser firmado para qualquer atividade<sup>14</sup>.
- b) Acordo extrajudicial com quitação geral de todas as pendências trabalhistas sobre os assuntos acordados, não podendo envolver quitação plena e irrevogável dos direitos decorrentes de um contrato de trabalho<sup>15</sup>.
- c) Em caso de homologação pelo Judiciário, o acordo passa a ter efeito de título executivo judicial, o que possibilita que o inadimplemento seja executado judicialmente com maior agilidade.

### III.4: Lei 13.874/19 (Lei da Liberdade Econômica) e outros avanços

Outra Lei, de número 13.874/19, denominada Lei da Liberdade Econômica, que veio para simplificar o ambiente econômico, trouxe também impactos para a legislação trabalhista, desburocratizando e

---

<sup>13</sup> A arbitragem poderá ser prevista para salários superiores a 2 vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral da Previdência Social, atualmente no patamar de R\$ 11.062,62, conforme artigo 507-A.

<sup>14</sup> CAVALLINI, Marta. Em quase 2 anos de reforma trabalhista, 15% das vagas criadas no país são para intermitentes, *In Portal G1*, 25 de setembro de 2019. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/25/em-quase-2-anos-de-reforma-trabalhista-15percent-vagas-criadas-no-pais-sao-para-intermitentes.ghtml>, acessado em 06/11/2019.

<sup>15</sup> Esta interpretação ainda aguarda uma posição definitiva do STF.

flexibilizando diversos pontos da Lei Trabalhista<sup>16</sup>, conforme mostrado abaixo, reforçando a autonomia das empresas e empregados e ensejando o uso da mediação na resolução de seus conflitos:

- a) Carteira de trabalho eletrônica com maior facilidade de atualização por parte das empresas, que terão 48 horas para fazê-la, e benefícios para o empregado, que terá disponibilizadas, em 48 horas, todas as informações registradas;
- b) Registro de ponto: fim da necessidade do quadro discriminativo dos horários dos empregados;
- c) Possibilidade de abertura dos bancos aos sábados;
- d) Fim de alvará para atividades de baixo risco;
- e) Sistema de informações digitais que substituirá e simplificará a prestação de informações sobre as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas;
- f) Desconsideração da personalidade jurídica;
- g) Proibição de bens de outra empresa do mesmo grupo econômico saldarem as dívidas de uma empresa;
- h) Negócios jurídicos: partes de um negócio poderão definir livremente a interpretação de acordo entre elas, mesmo que diferentes das regras previstas em lei.

Mais recentemente o Governo e o Congresso vêm trabalhando em novas alterações das normas trabalhista tais como:

- a) Segurança no trabalho: simplificação das normas que tratam de higiene e conforto nos locais de trabalho, fiscalização e penalidades e embargos e interdições, tornando mais fácil para as empresas com até 10 funcionários garantirem o cumprimento destas normas. Serão simplificadas também essas normas para as micro e pequenas empresas<sup>17</sup>.
- b) Revisão do modelo sindical, na qual a principal modificação seria não exigir mais a unicidade sindical, tornando mais autêntica essa representação sindical e, conseqüentemente, mais eficaz na defesa dos trabalhadores<sup>18</sup>.
- c) Edição da PEC – Proposta de Emenda Constitucional de número 136/2019, que acrescenta um inciso ao artigo 5º da Constituição Federal para estabelecer o emprego de meios extrajudiciais de solução de conflitos como um direito fundamental do cidadão, o que poderá contribuir para o uso da mediação em maior escala<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> TAKANO, Rodrigo Seizo; BIANCALANA, Fernanda J. Potenciais impactos trabalhistas da conversão em lei da MP da Liberdade Econômica (MP 881/2019), *In Inteligência Jurídica* (Conteúdo exclusivo Machado Meyer Advogados), 22 agosto 2019. Disponível em: <https://www.machadomeyer.com.br/pt/inteligencia-juridica/publicacoes-ij/trabalhista-ij/potenciais-impactos-trabalhistas-da-conversao-em-lei-da-mp-da-liberdade-economica-mp-881-2019>, acessado em 06/11/2019.

<sup>17</sup> RODRIGUES, Eduardo. Governo faz nova rodada de simplificação de normas de segurança no trabalho, *In Portal Estadão*, 24 setembro 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-faz-nova-revisao-de-normas-de-seguranca-no-trabalho,70003022210>, acessado em 06/11/2019.

<sup>18</sup> PEC 161/19.

<sup>19</sup> INSTITUTO JURITI. **Meios extrajudiciais de solução de conflitos podem se tornar direito fundamental do cidadão.** Disponível em: <https://www.institutojuriti.com.br/post/meios-extrajudiciais-de-solu%C3%A7%C3%A3o-de-conflitos-pode-se-tornar-direito-fundamental-do-cidad%C3%A3o>, acessado em 06/11/2019.

## **IV – Promoção da mediação no ambiente trabalhista**

### IV.1: Práticas que vêm sendo adotadas

As mediações privadas que vêm sendo feitas na área trabalhista ainda são em número restrito e não há ainda estatística sobre esse assunto. Na área judicial, os conflitos trabalhistas vêm sendo resolvidos mais por conciliação (método de resolução de conflitos que busca o acordo sem tratar das relações das partes no conflito) e têm sido objeto de inúmeros mutirões de ações trabalhistas promovidos pela Justiça do Trabalho, sob a coordenação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

Em ambas as esferas, pública e privada, a maioria dos acordos tem resolvido conflitos ligados à definição de valores relativos à indenização trabalhista.

Por outro lado, algumas empresas já começam a usar a mediação em conflitos organizacionais (intraempresas) que abrangem assédio moral e divergências quanto à evolução na carreira profissional, como é o caso do Banco do Brasil.

### IV.2: Segurança jurídica aos acordos de mediação

A legislação vigente já torna o acordo trabalhista um título extrajudicial. Quando os mesmos são homologados pelo Judiciário, tornam-se títulos judiciais, aumentando a segurança jurídica desses acordos.

Estatísticas da Corregedoria Geral da Justiça do Trabalho mostram que, entre dezembro de 2017 e setembro de 2018, os pedidos de homologação de acordos extrajudiciais trabalhistas cresceram 2.440%. Essa homologação tem início por petição conjunta dos advogados, sendo obrigatória a representação por advogados.

### IV.3: Desafios dos diversos atores na mediação

A conscientização dos diversos atores da mediação sobre as inúmeras vantagens, citadas anteriormente, do uso desse instituto como redução de custo, de tempo, recebimento mais rápido dos honorários devidos e manutenção das relações continuadas – vem se expandindo, porém ainda existem grandes desafios para a utilização mais abrangente.

Antes de explorarmos a seguir os principais desafios para cada parte envolvida no processo, é importante ressaltar que há características de comportamento no âmbito interpessoal, como empatia, resiliência, tolerância e capacidade de juntar as peças para a solução de um problema, que serão cada vez mais requeridas nos dias de hoje, não somente para a mediação, mas também para se viver melhor em sociedade.

Listando agora os desafios:

#### **a) Desafios para as empresas/empregadores:**

Diante da nova Lei Trabalhista e das modificações ainda em curso, entendemos que os principais desafios para as empresas/empregadores, de natureza cultural ou operacional, serão:

- i) Divulgação dos benefícios da mediação a todos os empregados e, em particular, junto aos executivos e às pessoas ligadas à área de RH.
- ii) Criação de ambiente favorável à mediação dentro da empresa.
- iii) Criação do cargo de ouvidor ligado ao Presidente ou Conselho, fora, portanto, da linha executiva, o que daria a evidência de imparcialidade no conflito, e atuação para se conseguir um trabalho conjunto entre a Ouvidoria e a Área Jurídica das empresas, buscando a minimização das ações judiciais.
- iv) Análise da forma como a empresa lida com seus conflitos, que está assentada na respectiva cultura e no processo decisório, visando prevenir ou aperfeiçoar a forma de enfrentamento dos conflitos. Importante incluir nessa análise a comparação entre os respectivos custos decorrentes da forma de resolução dos conflitos que as empresas adotam hoje e os custos da mediação, tanto em relação aos gastos financeiros propriamente ditos, como também em tempo gasto e deterioração das relações internas e externas da empresa.
- v) Atuação de maneira rápida no conflito, para que ele não seja escalado.
- vi) Utilização da mediação em greves. Este é sempre um direito que pode ser exercido, porém, nessa situação, de um lado ficam suspensos os direitos de recebimento dos salários pelos dias parados e de outro as empresas deixam de produzir, prejudicando as suas receitas e as de toda a sua cadeia produtiva. A utilização da mediação, além de resolver o conflito, pode restabelecer as relações entre empregados e empregador.
- vii) Criação ou modificação dos contratos trabalhistas, tornando-os mais claros e atendendo às diferentes modalidades de contratação previstas na nova Lei.
- viii) Introdução de cláusula de conciliação/mediação para os contratos de empregados em geral e cláusula de arbitragem especificamente para os contratos com salários superiores a duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral da Previdência Social, atualmente no patamar de R\$ 11.062,62, já indicando a forma de instalação da arbitragem.
- ix) Incentivo aos executivos que buscarem as soluções negociais para os conflitos que acontecem em sua área.
- x) Introdução de mediação on-line, que pode agilizar os processos.

**b. Desafios para os empregados:**

- i) Conhecer e discutir atentamente o contrato de trabalho que estão assinando.
- ii) Inteirar-se dos benefícios da mediação e preparar-se para os processos de mediação.
- iii) Utilizar-se de advogados que ajudem na negociação do conflito e na redação dos acordos, e não mais na busca da judicialização.

**c. Desafios para os advogados:**

- i) Mudar o respectivo *mindset* litigante, para o qual sempre foram formados, para o de apoiador da mediação, ajudando na negociação do conflito, sempre buscando a melhor solução para o interesse das partes, e na redação dos acordos obtidos.
- ii) Procurar, caso solicitado pelo cliente, a homologação do acordo no Judiciário, dando maior segurança jurídica ao acordo e ao cliente.

#### **d. Desafios para os sindicatos:**

- i) No contexto da nova Lei, será importante que os sindicatos repensem a sua forma de atuação, de modo a atender às novas necessidades dos trabalhadores e das empresas, equilibrando essas forças e contribuindo para que empresas possam crescer em um cenário de grande mutação e grandes desafios, contribuindo para a criação de mais empregos, benefícios, remunerações justas e promovendo a constante qualificação profissional<sup>20</sup>.
- ii) Será também necessária e urgente a capacitação dos sindicatos nas técnicas de negociação/mediação, preparando-os para apoiar os trabalhadores nos processos de mediação/arbitragem, reassumindo o protagonismo na relação com o empregado que foi parcialmente debilitado pela extinção do imposto sindical.

#### **e. Desafios para os mediadores:**

- i) Nesse novo momento de modernização das Leis Trabalhistas e da própria natureza do trabalho, será exigido do mediador um preparo técnico muito maior, tanto nas técnicas de mediação, como no acompanhamento do avanço das relações de trabalho.

#### **f. Desafios para as instituições de mediação e de ensino da mediação:**

- i) Divulgação dos benefícios da mediação nas empresas e associações de classe. É importante frisar que todas as instituições, privadas e públicas, ligadas à mediação têm desenvolvido um trabalho importante e permanente nessa divulgação, por meio de seminários, cursos e realização dos mutirões de ações trabalhistas promovidos pelo Conselho Superior de Justiça do Trabalho, como dito anteriormente.
- ii) Constante atualização das grades dos cursos das instituições de ensino de mediação, com o acompanhamento da legislação e da transformação permanente da relação entre empregador e empregado.
- iii) Fomento à introdução de cursos sobre mediação em todas as faculdades, e não somente nas escolas de Direito, objetivando a mudança do *mindset* de todos os profissionais, talvez estendendo até as escolas de primeiro grau. Nas escolas de Direito, embora já seja obrigatório o ensino da mediação, em geral, esse conteúdo é dado no último ano da graduação, retardando o aprendizado dos alunos sobre as técnicas de resolução extrajudicial de conflitos.

Em relação a este último aspecto, dou destaque aos trabalhos do ICFML-IMI (Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos e International Mediation Institute) e GEMEP/CBAr (Grupo de Estudos de Mediação Empresarial Privada do Comitê Brasileiro de Arbitragem), assim como ao movimento Café com Mediação, que têm cumprido com maestria o papel de divulgação da mediação.

## **V – Considerações finais e sugestões**

---

<sup>20</sup> TEIXEIRA, André Coelho. A liberdade fortalecerá os sindicatos, *In Gazeta do Povo*, Curitiba, 09 setembro 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/a-liberdade-fortalecera-os-sindicatos/>, acessado em 06/11/2019.

Neste capítulo, sintetizamos os principais pontos abordados neste artigo, destacando o que poderia ajudar na utilização cada vez maior da mediação na área trabalhista:

- As características do instrumento da mediação de confidencialidade, menor formalismo, flexibilidade e controle do processo acabam tornando a solução de conflitos menos dispendiosa, mais rápida e com riscos controlados;
- Em países como Itália e Argentina, o avanço da mediação tem sido também resultado de políticas públicas, que inseriram a mediação como um passo obrigatório antes da judicialização dos conflitos, conhecido como cláusula *opt-out*;
- No caso específico da área trabalhista, a CLT, durante a sua vigência, tutelou de maneira extensa e detalhada a relação trabalhista, ocasionando grande judicialização na área trabalhista;
- Em 13.07.17, a promulgação da Lei 13.467 deu nova substância à legislação trabalhista, modernizando e adaptando a atual realidade da força de trabalho, que é 80% urbana e tem grande acesso à informação. Trouxe, assim, diversos avanços para as relações trabalhistas e grande oportunidade de inserção da mediação, tendo como subproduto a redução do volume de processos interpostos na área trabalhista;
- Os julgamentos gradativos das novas ações trabalhistas à luz da Lei 13.467, de 13.07.17, vêm criando uma jurisprudência que tem trazido esclarecimentos importantes sobre a citada Lei, dando maior segurança jurídica;
- A Lei 13.874/19, denominada Lei da Liberdade Econômica, que veio para simplificar o ambiente econômico, trouxe também impactos para a legislação trabalhista e reforçou a autonomia das empresas e dos empregados para a resolução de seus conflitos, estimulando mais o uso da mediação nesses conflitos;
- Mais recentemente, o Governo e o Congresso vêm ainda trabalhando em novas simplificações das normas trabalhistas, tais como: segurança no trabalho e revisão do modelo sindical<sup>21</sup>;
- As mediações privadas que vêm sendo feitas na área trabalhista ainda são em número restrito. Na área judicial, os conflitos trabalhistas vêm sendo resolvidos mais por conciliação (método de resolução de conflitos que busca o acordo sem tratar das relações das partes no conflito) através de mutirões para a solução em massa de ações trabalhistas;
- Há empresas que começam a usar a mediação em conflitos organizacionais (intraempresas), que abrangem em maior quantidade conflitos de assédio moral e divergências quanto à evolução na carreira profissional;
- A legislação vigente já torna os acordos trabalhistas em título extrajudicial e, quando esses acordos são homologados pelo Judiciário, transformam-se em títulos judiciais, dando a eles maior segurança jurídica.

---

<sup>21</sup> DIAP – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ASSESSORIA PARLAMENTAR. Governo prepara novas reformas sindical e trabalhista, *In Portal DIAP*, 05 setembro 2019. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php/noticias/agencia-diap/29078-governo-prepara-novas-reformas-sindical-e-trabalhista>, acessado em 06/11/2019.

De forma conclusiva, entendemos que as mudanças introduzidas na legislação trabalhista abriram um espaço importante para o avanço da mediação nas relações empregador-empregado no Brasil, mas ainda há desafios para todos os atores envolvidos no contexto: empresas/empregadores, empregados, advogados, sindicatos, mediadores, instituições de mediação e ensino. Entendemos que estes desafios, já citados anteriormente, possam ser bem enfrentados com o consenso dos atores.

Medidas práticas como, por exemplo, a inserção da cláusula *opt-out* no novo CPC (Código de Processo Civil) – com a mudança do seu artigo 334<sup>22</sup>, definindo que as ações devam passar por um processo de mediação/conciliação formalmente atestado antes da judicialização, e não anterior à abertura de prazo para a contestação como está atualmente previsto – poderiam acelerar o uso da mediação em geral. Entretanto, em prol da respectiva factibilidade, talvez seja recomendável que essa exigência seja progressiva por área de atuação, começando, por exemplo, pelas áreas de família e de trabalho, nas quais as partes têm interesse em preservar a continuidade e a qualidade do relacionamento. Na Argentina, essa abrangência foi também crescente e, atualmente, as áreas atingidas pela obrigatoriedade de mediação prévia a processos judiciais, de acordo com a Lei 26.589/10 (que revogou a Lei 24.573/95), alcança quase todas as áreas, em nítido avanço em relação à lei revogada.

Outra medida prática poderia ser a introdução do ensino da mediação em todas as faculdades desde o início do curso, expondo os alunos a uma nova forma de resolução de conflitos, que não considere somente a judicialização.

Com ações práticas e efetivas e uma conscientização geral da sociedade pela busca e adoção de instrumentos pacíficos de solução de conflitos, valorizando habilidades que busquem melhorar o relacionamento interpessoal, os desafios abordados neste artigo poderão ser mais facilmente enfrentados à medida que os ganhos da mediação forem ficando maiores e mais palpáveis.

## Referências bibliográficas

CAVALLINI, Marta. Em quase 2 anos de reforma trabalhista, 15% das vagas criadas no país são para intermitentes, *In Portal G1*, 25 de setembro de 2019. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/25/em-quase-2-anos-de-reforma-trabalhista-15percent-vagas-criadas-no-pais-sao-para-intermitentes.ghtml>, acessado em 06/11/2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números – 2018, ano-base 2017**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>, acessado em 06/11/2019.

DE PALO, Giuseppe. **O “Paradoxo da Mediação na UE” ao Longo dos Últimos Dez Anos. Quando uma Diretiva da UE Precisa Ser Mais... Diretiva**. Relatório por solicitação da Comissão JURI. União Europeia, 2018, p. 1-2. Disponível em <http://br.icfml.org/wp-content/uploads/2018/12/O-Paradoxo-da->

---

<sup>22</sup> Há dois projetos de lei tramitando no Congresso que alteram os artigos 565 e 695 do CPC, tratando de assunto semelhante, porém com menor abrangência em relação a essa sugestão.

Mediac%CC%A7a%CC%83o-na-UE-ao-Longo-dos-U%CC%81ltimos-Dez-Anos-.pdf, acessado em: 06/11/2019.

DIAP – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ASSESSORIA PARLAMENTAR. Governo prepara novas reformas sindical e trabalhista, *In Portal DIAP*, 05 setembro 2019. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php/noticias/agencia-diap/29078-governo-prepara-novas-reformas-sindical-e-trabalhista>, acessado em: 06/11/2019.

INSTITUTO JURITI. **Meios extrajudiciais de solução de conflitos podem se tornar direito fundamental do cidadão.** Disponível em: <https://www.institutojuriti.com.br/post/meios-extrajudiciais-de-solu%C3%A7%C3%A3o-de-conflitos-pode-se-tornar-direito-fundamental-do-cidad%C3%A3o>, acessado em 06/11/2019.

MARTINS, José Celso. Direito do Trabalho – Direito Individual ou Coletivo? **JTB. Jornal Trabalhista Consulex**, v. 01, p. 4-07, 2013.

RODRIGUES, Eduardo. Governo faz nova rodada de simplificação de normas de segurança no trabalho, *In Portal Estadão*, 24 setembro 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-faz-nova-revisao-de-normas-de-seguranca-no-trabalho,70003022210>, acessado em 06/11/2019.

STIPANOWICH, Thomas J. The International Evolution of Mediation: A Call for Dialogue and Deliberation. **46 Victoria University of Wellington Law Review** 1191 (2015). Pepperdine University Legal Studies Research Paper No. 2016/1. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2712457](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2712457), acessado em: 06/11/2019

STIPANOWICH, Thomas; LAMARE, J. Ryan. Living with 'ADR': Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations (2013). **19 Harvard Negotiation Law Review** 1; Pepperdine University Legal Studies Research Paper No. 2013/16, p. 3-30. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2221471>, acessado em: 06/11/2019.

TAKANO, Rodrigo Seizo; BIANCALANA, Fernanda J. Potenciais impactos trabalhistas da conversão em lei da MP da Liberdade Econômica (MP 881/2019), *In Inteligência Jurídica* (Conteúdo exclusivo Machado Meyer Advogados), 22 agosto 2019. Disponível em: <https://www.machadomeyer.com.br/pt/inteligencia-juridica/publicacoes-ij/trabalhista-ij/potenciais-impactos-trabalhistas-da-conversao-em-lei-da-mp-da-liberdade-economica-mp-881-2019>, acessado em 06/11/2019.

TEIXEIRA, André Coelho. A liberdade fortalecerá os sindicatos, *In Gazeta do Povo*, Curitiba, 09 setembro 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaao/artigos/a-liberdade-fortalecera-os-sindicatos/>, acessado em 06/11/2019.